



# USAL UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

## TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

### LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS

#### **“Cambio Organizacional: Comunicación, Nuevos Canales y Gestión de la diversidad generacional”**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Fecha: Julio de 2018

Alumna: Klempnow, Lucía Carmela

## Índice

<b>Capítulo 1: Diversidad generacional.....</b>	<b>5</b>
1.1 Diferencias generacionales .....	5
1.2 Gestión de la diversidad organizacional: Cambio generacional, comunicación y liderazgo .....	17
<b>Capítulo 2: Los nuevos canales de la comunicación interna y la cultura corporativa como punto de partida.....</b>	<b>27</b>
2.1 Los nuevos canales .....	27
2.2 La cultura corporativa.....	30
<b>Capítulo 3: Change Management: hacia un nuevo paradigma de la comunicación interna .....</b>	<b>33</b>
3.1 ¿Qué es el Change Management?: características, posturas y actores involucrados.....	33
3.2 Nuevo paradigma de la comunicación interna: los empleados como voceros y productores de contenidos .....	38
<b>Capítulo 4: Caso Banco Santander Río .....</b>	<b>42</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>49</b>

**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## Introducción

Actualmente se han producido grandes cambios políticos, económicos, socioculturales y demográficos a causa del proceso de globalización, y la irrupción de las nuevas tecnologías (Molinari, 2011).

Estas transformaciones comenzaron a surgir a partir de finales del siglo XX, pero recién en este siglo tuvieron mayor impacto debido a que los cambios en las formas de pensar, comunicarse y trabajar de las personas se hicieron más visibles.

Este proceso dinámico, denominado globalización, consiste en la integración de los mercados de bienes, trabajo, capitales y tecnología a nivel mundial (Ramírez Velasco, 2012).

Dicho fenómeno no es algo novedoso, sino que el mismo se han venido desarrollando de forma paulatina y aun no se han completado en su totalidad.

El ámbito laboral es uno de los que más se ha visto afectado por los cambios producidos por la globalización.

Hoy atendemos a una nueva concepción del tiempo y del espacio en las empresas.

Gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, podemos acceder a los datos que queramos, en el momento en que queramos y desde donde queramos. Se han eliminado las barreras físicas que impedían la inmediatez en la comunicación.

Todas las áreas de las organizaciones se ven afectadas por estas dinámicas, especialmente el área de gestiones de los recursos humanos y las comunicaciones corporativas.

La realidad es que las organizaciones, lo deseen o no, se encuentran inmersas en un entorno cada vez más dinámico, competitivo y exigente.

Este contexto les demanda una alta capacidad de adaptación y una rápida respuesta.

Los paradigmas tradicionales de gestión de las organizaciones han dejado de ser efectivos debido a que no dan respuesta a las demandas del mercado.

Estos antiguos modelos carecen de la velocidad, la transparencia, la horizontalidad y la personalización que son necesarias hoy en las empresas, y que cada vez demandan más las nuevas generaciones.

El Management organizacional, en definitiva, actualmente se realiza en condiciones totalmente distintas a las de años atrás. A la diversidad de personas presente en las organizaciones contribuye a este cambio de paradigma.

A lo largo de este trabajo se detalla el tema de las diversas generaciones en las empresas, el reto que supone esta diversidad para las comunicaciones internas, a la vez que se habla de los nuevos canales de comunicación y el nuevo paradigma comunicacional que está surgiendo en distintas compañías.

Todo ello en el marco de la incorporación del cambio permanente en las organizaciones.

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Capítulo 1: Diversidad generacional

### 1.1 Diferencias generacionales

Un tema muy conversado en las organizaciones, en la actualidad, son las diferencias que presentan las nuevas generaciones que están ingresando al mundo laboral, la generación Y o Millenials con respecto a los grupos generacionales precedentes.

La diferencia entre los grupos generacionales siempre existió en el ámbito corporativo.

Según puntualiza Molinari (2011), especialista en comunicación interna y en los procesos de gestión del talento, todas las entradas de una nueva generación al mundo laboral provocan fricciones y conflictos con los otros grupos de edad.

No es un hecho nuevo que varias generaciones convivan dentro de las empresas.

Sin embargo, existe la percepción de que la convivencia entre los distintos grupos generacionales es cada vez más difícil, algo que anteriormente no era tan comentado (Molinari, 2011).

Lo cierto es que las diferencias entre las generaciones se hicieron más visibles durante este siglo.

Una generación se constituye por un conjunto de individuos que habiendo nacido en un mismo período estarían expuestos a experiencias sociales y culturales similares (Martínez, s.f.). Estas experiencias formativas durante la niñez y la adolescencia los distinguen de las otras generaciones.

En un primer momento, el criterio clasificatorio fue el de las fechas de nacimiento, pero en 1928 Mannheim fue una de los primeros autores en introducir en la discusión otras pautas sobre la pertenencia o no a un determinado grupo generacional.